

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Průzkum spokojenosti zaměstnanců s komunikací v organizaci

**Research of employee satisfaction with communication in an
organization**

Student: Jan Houdek

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Dušková Anna

Ostrava 2010

Zadání bakalářské práce

Student:

Jan Houdek

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Průzkum spokojenosti zaměstnanců s komunikací v organizaci

Research of Employee Satisfaction with Communication in an
Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Vymezení interpersonální a firemní komunikace
 3. Charakteristika vybrané techniky sociologického průzkumu
 4. Realizace průzkumu ve vybrané firmě a návrh opatření na řešení zjištěných problémů
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

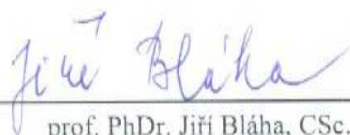
- KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Přel. V. Dolanský. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- NOVÝ, I. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 221 s. ISBN 80-7169-434-9.
- TUBBS, S. L.; MOSS, S. *Human Communication*. 6th ed. London: McGrawHill, 1991. 446 s. ISBN 0-07-065404-2.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Anna Dušková**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....

podpis

Obsah

1. Úvod	1
2. Vymezení interpersonální a firemní komunikace	3
2.1. Interpersonální komunikace	3
2.1.1. Fáze vývoje komunikace.....	3
2.1.2. Druhy komunikace	7
2.1.3. Komunikační bariéry	8
2.2. Interní komunikace ve firmě.....	10
2.2.1. Komunikační kanály v organizaci.....	12
2.2.2. Formy a prostředky interní komunikace v organizaci	14
2.2.3. Oblasti informací	16
2.2.4. Osoba manažera ve vnitropodnikové komunikaci.....	17
3. Charakteristika vybrané techniky sociologického průzkumu	20
4. Realizace průzkumu ve vybrané firmě a návrh opatření na řešení zjištěných problémů.....	23
4.1. Představení vybrané organizace	23
4.2. Sociologický průzkum	24
4.2.1. Přípravná fáze výzkumu	24
4.2.2. Realizační fáze výzkumu	25
4.2.3. Analýza dat výsledků sociologického průzkumu	26
4.2.4. Hodnocení výsledků sociologického průzkumu.....	37
5. Závěr.....	40
Seznam literatury.....	41

Seznam zkratk a symbolů

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

1. Úvod

V každém společenském útvaru musí existovat komunikace. Ta musela fungovat již od pravěku, kdy si člověk byl nucen obstarávat potravu lovením mamutů a sám by zřejmě neuspěl. Zjišťoval, že ve skupině bude silnější, a aby se stal silnějším, musel se s ostatními dorozumívat různými posunky, znaky. Tato technika se zdokonalovala.

Doba se mění a člověk se vyvíjí, jakožto i způsob dorozumívání. To se postupem času zlepšovalo, až došlo k používání písmen, slov a vět. Lidé se učí číst a psát, aby se dorozuměli i jinak než jen řečí při osobním kontaktu. Komunikaci, kterou rozvíjejí v průběhu celého svého života, používají i v profesním životě.

Uvnitř organizace komunikaci nazýváme interní nebo také vnitropodniková. Tato určuje všechny činnosti podniku. Bez předchozí domluvy by nedošlo k návrhu nového výrobku, jeho předání do výroby a následného odbytu k zákazníkovi. Dobře nastavit organizační strukturu uvnitř firmy je základem prosperity a spokojenosti zaměstnanců.

I dnes, kdy existuje nepřehledné množství literatury a rad o správném vedení, je mnoho manažerů, kteří vytvoří strukturu komunikace uvnitř organizace tak chaoticky, že místo usnadnění, se stává naopak velkou zátěží a komplikací. Management podceňuje její význam a často neřeší ani její základní nastavení.

V poslední době se situace začalo poněkud měnit. Manažeři si uvědomili, že komunikace posiluje tým. Správně fungující komunikace v týmu zvyšuje i produktivitu. V poslední době si management mnoha podniků začal uvědomovat, že špatné fungující vnitrofiremní komunikace je vážnou překážkou ve zvyšování kvality práce a produktivity. Zároveň však netuší, jak by správně nastavená vnitrofiremní komunikace měla vypadat.

Cílem mé bakalářské práce ve vybrané organizaci je zjištění efektivnosti komunikačních toků v organizaci. V následujících kapitolách zjišťuji její efektivnost ve společnosti Colorlak, a.s. Pro tyto účely jsem použil techniku

průzkumu dotazník, který se týkal vzorku zaměstnanců, přesněji 20 z celkového počtu 200 zaměstnanců.

Přínosem práce je, po zjištění nedostatků pomocí sociologického průzkumu, předložení návrhů opatření, které by sloužily k odstranění komunikačních bariér. Tyto mé návrhy by měly zajistit efektivnější řízení, které by se mělo promítnout do produktivity práce.

2. Vymezení interpersonální a firemní komunikace

V současném globálním ekonomickém prostředí je správné nastavení komunikace v organizaci základem úspěchu podnikání. Efektivní řízení vyžaduje jednoznačné určení strategie firmy. Hloušková (1998, s. 13) uvádí, že „základními podmínkami pro fungování vnitrofiremní komunikace je odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, která musí být součástí celkové strategie a musí vycházet z firemní vize.“ Tam, kde tato vize schází, dochází ke vzniku mnoha bariér. Ty se projevují jako finanční ztráty z důvodu nízké produktivity práce. Komunikace je i dnes stále mnohými vedoucími pracovníky podceňována a není jí věnována dostatečná pozornost.

2.1. *Interpersonální komunikace*

Slovo komunikace je z latinského slova „communis“, což znamená společný. Tedy pokud nedochází k porozumění výsledkům přenosu pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů, nejedná se o komunikaci. V encyklopedickém slovníku je popsáno jako styk, spojení a přenos informace. Podle Holé (2006, s. 3) „komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti“. V literatuře se vyskytuje interpersonální komunikace také jako komunikace sociální.

2.1.1. *Fáze vývoje komunikace*

Hloušková (1998) rozlišuje 4 fáze vývoje komunikace na základě poznatků amerického psychiatra Scotta Pecka, který se zabývá mezilidskými vztahy. Ten rozdělil jednotlivé fáze podle efektivnosti a přínosu komunikace účastníkům.

Jako první fázi uvádí pseudokomunikace. V této fázi se skutečná komunikace jen předstírá. Vychází z intrik nebo zamlčování některých skutečností prostřednictvím verbální komunikace, při které dochází ke všeobecné, nekonkrétní a neosobní komunikaci tak, aby nedocházelo ke konfliktům a nedostatek informací partnera hrál v jejich prospěch. Důvodem proč se tato komunikace využívá, je vyhýbání se konfliktům a unikání od témat, která

neumíme či se bojíme řešit, případně dosáhnout výhody.

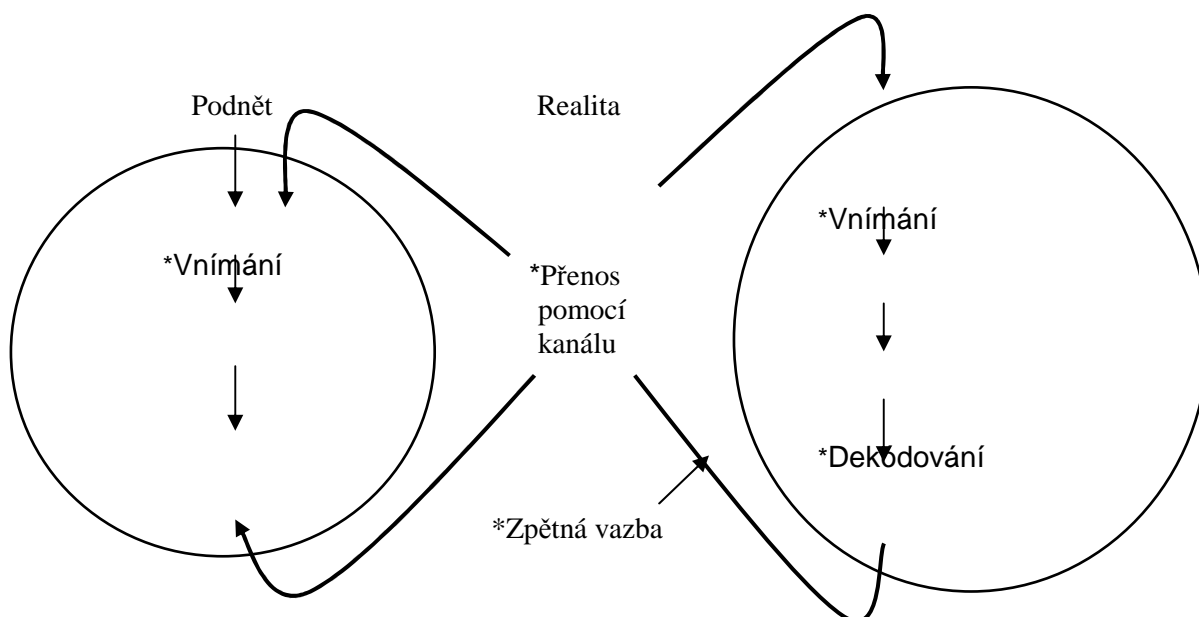
Jako další rozlišujeme fázi manipulativní. Zde sice účastníci vnímají individuální rozdíly, ale jsou vnímány jako překážka. Jestliže se vyskytují, je nutné, aby došlo k jejich odstranění či napravení. Existuje zde představa, že co se od normálního jen trochu odlišuje, normální již není. Proto zde dochází k preferování normálního. Jednotliví účastníci takové komunikace bojují za vítězství normality. Jakákoliv změna je nepřipustná. Bojují otevřeně nebo skrytě, nátlakově nebo manipulativně. Boj se stává v této etapě chaotický, netvůrčí a nekonstruktivní. Jedná se o fázi poziční tzn. „silnější vyhrává“.

Třetí fází je odbourávání komunikačních bariér tzv. zbavení se ovládacích návyků a předsudků. V prvním kroku dochází k uznání, že mezi jednotlivci se vyskytují rozdíly, nikdo není stejný. Důležité je pochopení, že lidská různorodost tvoří celistvost lidstva a také celistvost pohledu na svět.

V poslední fázi se vyskytují lidé, kteří využívají skutečnou komunikaci, dokáží s ostatními plnohodnotně a otevřeně komunikovat. Umí přijmout názor druhého, vyslechnout ho, i když s ním nesouhlasí. Tito lidé vytvářejí pocit bezpečí a poskytují prostor pro realizaci druhé osoby, umožní jim stát se sami sebou. Zároveň však riskují svou zranitelnost, poskytují informace o své osobě. Naše problémy se ukazují zároveň našimi slabými stránkami, které může někdo zneužít. Při skutečné komunikaci je třeba riskovat.

Koontz a Weihrich (1993, s. 507) definují komunikaci jako „přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informacím porozuměl.“. Proces vyžaduje osm kroků a může probíhat neverbální či verbální cestou. Tyto kroky jsou vytvoření myšlenky, poté její zakódování a přenos na straně odesílatele. Následují další kroky příjemce – přijetí, dekódování, pochopení a užití informace. Posledním článkem v tomto řetězci je zpětná vazba, která určuje efektivnost celého komunikačního procesu. Naproti tomu Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) rozeznávají základní prvky komunikace a tj. komunikátor, vnímání/interpretace, zakódování, sdělení, kanál, dekódování, příjemce, zpětná vazba a šum (viz obr. č. 2.1).

Obr. 2.1 Model komunikace se zpětnou vazbou



Pramen: Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J.M. Management. 2004. str. 507

Komunikátory jsou zdroje, které vyvolávají prvotní sdělení v organizaci. Těmito původci komunikace mohou být manažeři, ostatní osoby, útvary či organizace sama. Manažeři komunikují s jinými manažery, podřízenými, nadřízenými, klienty, zákazníky a stranami mimo organizaci. Ostatní osoby rovněž komunikují s manažery, ostatními zaměstnanci, klienty, zákazníky a externími stranami. Každý z těchto komunikátorů má zprávu, nápad nebo informaci k předání někomu jinému nebo nějaké skupině.

V prvku vnímání a interpretace dochází k problematickému momentu a to, jak příjemce vnímá komunikátorovo sdělení neboli pochopení. Během vnímání musí dojít u příjemce k interpretaci, co tím komunikátor míní. Často dochází k nepochopení vinou komunikačních bariér.

U komunikátora musí dojít k procesu zakódování, které převádí komunikátorovy myšlenky do systematické řady symbolů vyjadřujících komunikátorův úmysl. Hlavní formou kódování je jazyk.

Výsledkem procesu kódování je sdělení verbální nebo neverbální. Manažeři mají mnoho důvodů ke komunikování. Má-li být sdělení účinné, je důležité, aby

obsahovalo všechny skutečnosti, které komunikátoři považují pro dosažení žádoucího efektu za nezbytné. Do sdělení se řadí pak to, co jedinec doufá, že sdělí, a přesná forma, kterou na sebe sdělení bere, závisí do značné míry na kanálu či médiu, které se používá k přenosu tohoto sdělení.

Kanál je nositelem sdělení. Organizace poskytují informace svým členům pomocí nejrůznějších informačních kanálů. Aby se proces komunikace stal úplným, příjemce musí sdělení dekodovat. Dekodováním nazýváme technický termín pro proces myšlení příjemce. Příjemce interpretuje sdělení na základě svých předchozích zkušeností a podle daných pravidel. Čím blíže se dekodované sdělení nachází záměru komunikátora, tím efektivnější se komunikace stává.

Pro efektivní přenos informací určuje Bělohlávek (1996) kritéria pro volbu médií. Mezi tato kritéria se řadí potřebná rychlost zprávy, bohatství informací, které poskytuje médium, finanční náročnost přenosu informací. Kanál můžeme vyjádřit ústní formou nebo může docházet k přenosu pomocí dopisu, počítače, telefonu nebo televize. Někdy můžeme použít dva nebo i více komunikačních kanálů.

Komunikace musí mít komunikátora, tedy původce sdělení, a příjemce. Z předchozích úvah vyplývá nezbytnost brát v úvahu příjemce už v okamžiku, kdy se komunikátor snaží předat informaci. Jestliže komunikátor bude používat nesrozumitelný jazyk, nemůže ho příjemce dekodovat. Při tomto je nutné přemýšlet nad použitými symboly. Jestliže neodpovídají výcviku příjemce, například z důvodu jeho schopností či vzdělání, nemůžeme očekávat správné dekodování.

Jednostranný proces komunikace neumožňuje vytvořit mezi příjemcem a komunikátorem zpětnou vazbu. Je žádoucí činit opatření pro zajištění existence této vazby. Produktivní manažeři efektivně komunikují nejen tím, že vysílají sdělení, ale také, že přijímají od zaměstnanců jejich myšlenky, nápady a pocity. V případě manažera může mít zpětná vazba řadu forem. V situacích, kdy se střetává komunikátor a příjemce tváří v tvář, nazýváme tuto formu přímou zpětnou vazbou prostřednictvím verbální výměny informací nebo pomocí

takových drobných známek, jako je výraz tváře naznačující nespokojenost, zmatek apod. Poruchy komunikace mohou být rozpoznány také nepřímo, např. z poklesu produktivity, špatné kvality výrobků či služeb atd. Tím, že manažeři podporují zpětnou vazbu, nejen že zvyšují spokojenost zaměstnanců s prací, ale také důsledně přispívají k růstu produktivity práce organizace.

Bělohlávek (1996) člení zpětnou vazbu do třech úrovní. První z nich je zpětná vazba na úrovni vnímání. Odesílatel myšlenky se dotazuje příjemce, zda-li zachytil jeho myšlenku. Odpovědí, v podobě „rozumím“ však nelze zjistit, jestli příjemce správně dekodoval myšlenku. Dále také rozeznáváme zpětnou vazbu na úrovni kódu. Příjemce po vznesení našeho požadavku umí tento požadavek zopakovat. To ovšem neznamená, že tento pokyn pochopil. Poslední fází je zpětná vazba na úrovni významu. Ta opravdu ukáže, jestli příjemce pochopil význam požadovaného pokynu. Jako kontrolu lze zvolit ověření praktického provedení.

V rámci komunikace se vyskytuje mnoho šumů. Šumem nazýváme jevy způsobené rušivými faktory, které mohou vyslané sdělení ovlivnit či jej zkreslit.

2.1.2. Druhy komunikace

Bedrnová a Nový (2002) uvádí z hlediska používaných znakových systémů dva druhy komunikace, a to verbální (ústní a písemnou) a neverbální. Upozorňují však, že ve skutečnosti tyto druhy komunikace spolu úzce souvisí a nejde je od sebe oddělit. Za nejdůležitější z hlediska komunikace se považuje obsah, to co sdělujeme. Jestliže však k tomu nepřidáme adekvátní způsob, tedy to jak gestikulujeme, nemusí dojít ke správnému pochopení obsahové části. Největší chybou je, když dochází k rozporu toho co sdělujeme a jakým způsobem to sdělujeme.

Verbální komunikace se liší používáním specifického znakového systému. Ten určuje konvence a představuje obecný systém významů přijímaný všemi členy určitého společenství. Kromě znalosti slov a jejich významu se jeví jako podstatné dokázat pochopit danou situaci sociálního styku. Mezi nejčastější formy patří komunikace mluvená a písemná.

Neverbální komunikace se podle Bělohávk (1996) projevuje ústní mimikou nebo může mluvčí vyjadřovat mnoho skutečností také výrazy obličeje, gesty, pohyby (kinetika) nebo fyzickým kontaktem s druhou osobu, umístěním vůči druhé osobě či postojem těla (proxemika). Různé polohy těla ukazují náš zájem nebo naopak odpor. Prostřednictvím těla a jeho signálů tedy ukazujeme naše pocity.

2.1.3. Komunikační bariéry

Během komunikačního procesu dochází ke komunikačním bariérám. Tyto bariéry se vyskytují jak v interpersonální komunikaci, tak i v komunikaci vnitrofiremní. Koontz a Weihrich (1993) považují problém bariér v komunikaci jako jeden z největších problémů řízení. Tyto překážky se mohou vyskytovat všech fázích procesu komunikace – v odesílání, příjmu i zpětné vazbě. Dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (2004) se komunikace v organizacích hroutí z důvodů vytváření šumů v některých z prvků procesu. „Když se šum objeví v každém ze zbývajících prvků komunikace, pak musí dojít ke zkreslení smyslu sdělení a jeho pochopení.“ Manažer musí vybudovat efektivní komunikaci bez šumů tak, aby nedocházelo k bariérám. Mezi nejobvyklejší bariéry řadí Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností, selektivní vnímání, hodnocení sdělení, věrohodnost zdroje, sémantické problémy, filtrování, časová tíseň a komunikační přetížení.

V komunikaci dochází k nepochopení, každý interpretuje stejnou komunikaci jiným způsobem. Tuto bariéru nazýváme odlišnost postojů, názorů a zkušeností. Výsledkem efektivní komunikace by mělo být stejné poznání a také mělo by dojít po dekodování ke správné interpretaci. Efektivnost komunikace se často jeví jako nemožná z důvodu rozdílných postojů, názorů, znalostí a zkušeností. Tyto problémy mohou komunikaci do značné míry zkreslit.

Selektivní vnímání charakterizuje Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004, s. 520) takto: „Každý z nás si kreslí obraz světa svým vlastním způsobem. K selektivnímu vnímání dochází tehdy, když lidé zakreslují do onoho obrazu novou informaci, zejména je-li v rozporu s tím, v co věří.“ Při vnímání nových

informacích si tedy jedinec zakresluje pouze tu, se kterou souhlasí a má s ní stejný názor. Nežádoucí informace nebereme na vědomí a vylučujeme je.

Špatná schopnost naslouchat je problém, který vzniká mezi nadřízenými a podřízenými velmi často. Ovšem tomuto problému by měla být věnována velká část času. Často si totiž nadřízený utvoří názor na věc a nenechá podřízeného vůbec domluvit, nezajímá ho jeho názor, nechce ho vyslechnout, protože je obrovský rozdíl v lidských možnostech ve vnímání, čtení a mluvení. Toto vede k tomu, že příjemce se pohybuje diskuzí rychleji než mluvící osoba. Rozdílná rychlost pak vyvolává špatné naslouchací zvyky.

Každé sdělení prochází vyhodnocováním dříve než proběhne celá komunikace. Toto hodnocení sdělení se zakládá na schopnostech jedince odhadovat další vývoj komunikace, jeho zkušenostech a znalostech.

V každé komunikaci musí existovat důvěra. To poté ovlivňuje míru důvěryhodnosti zdroje, tedy jak příjemce vnímání informace od komunikátora. To jak vnímají podřízení svého nadřízeného závisí na předchozích zkušenostech, znalostech a důvěře v něho.

Sémantické problémy vznikají z důvodu špatného pochopení sdělované informace. Příjemce mohl pochopit předávanou informaci úplně jinak, než byla původně komunikátorem zamýšlena. Jako příklad uvádí Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) situaci ve firmě, kdy manažer sdělil zaměstnancům informaci o navýšení rozpočtu. Záměrem manažera je rekonstrukce stávající infrastruktury a nábor nových zaměstnanců, nicméně informace u příjemci informaci dekodovali jako zvýšení mezd a platů.

Filtrování sdělení se vyskytuje dost často u podnikové vzestupné komunikace. Filtrování často znamená manipulovat s informací tak, aby byla pozitivní. Nadřízený chce, aby podřízení nevěděli některé informace. Určující pro velikost filtrování je profil organizace, tzn. ve více hierarchických společnostech, kde se vyskytuje více úrovněvé řízení, dochází k filtrování častěji.

V organizaci se setkáváme se závažným problémem, a to je časová tíseň. Manažeři nemají tolik potřebného času ke správné komunikaci a díky tomuto

vzniká opomenutí některých z formálně předepsaných prvků. Někdy je však opomenutí některého z prvků nutné, například v nemocnici při záchráně života.

Komunikační přetížení vzniká díky přemíře informací, které ovlivňuje manažera při rozhodování. V důsledku tohoto přetížení vzniká neschopnost vstřebání správných informací a poté následují nepřiměřená rozhodnutí. Většinu sdělení tak odkládají na pozdější dobu, tedy nedojde k jejich dekodování.

Newstrom a Davis (1997) dělí další komunikační bariéry na osobní a fyzické. Osobní bariéry vznikají díky rozdílům mezi lidskými emocemi, příjmy a neuměním naslouchat nebo také rozdíly ve vzdělání, rase, sexuální orientaci, socioekonomických statusech. Všichni mají zkušenosti s tím, jak vnímáme naše osobní vztahy s lidmi, se kterými se setkáváme v práci a kteří jsou našimi přáteli a naopak s lidmi, kteří jsou k nám nepřátelští. Jako hlavní osobní bariéra se projevuje psychologická rozdílnost, ta vzniká na základě emocí a rozdílnosti v porozumění.

Fyzické bariéry se definují jako rušení komunikace, které nastává v prostředí, kde se komunikace odehrává. Jako příklad uvádí Newstrom a Davis (1997) komunikaci, která se odehrává v hlučném prostředí nebo kde se vyskytují rušivé rádiové vlny. Podstatou je, že prostředí dokáže ovlivnit chování a pocity, jak komunikátora, tak i příjemce natolik, že dojde k negativnímu ovlivnění do procesu komunikace. Dále se mezi fyzické bariéry řadí vzdálenost mezi aktéry komunikace. Princip se zakládá na vzdálenosti, která se vyskytuje mezi komunikátorem a příjemcem, jestli jde o intimní nebo osobní vzdálenost.

2.2. *Interní komunikace ve firmě*

Sedláček (2009, s. 25) upozorňuje že „i nejranější kultury si uvědomovaly hodnotu spolupráce na pracovní úrovni - dnes to nazýváme kolegalita“. Dále klade důraz na důležitost nastavení správných komunikačních vztahů na pracovišti, protože práce se dá dělat rychleji a efektivněji, jestliže lidé jsou spokojení a vycházejí si vstříc.

Svůj náhled na interní komunikaci charakterizuje Hloušková (1998), která popisuje možnosti komunikace uvnitř firmy realizovanou lidmi jako účastníky

komunikace. Ta může probíhat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi managementem a vlastníky, mezi zaměstnanci, mezi jednotlivými útvary či organizačními jednotkami. Komunikace ve firmě se neodehrává pouze ústní nebo písemnou formou, největší podíl má mimoslovní. To jsou činy manažerů a zaměstnanců a také systém firemní kultury. Cílem interní komunikace je dosáhnout společných cílů, nejčastěji tedy zisku. Odpovědnost za úroveň vnitrofiremní komunikace tedy nese vrcholové vedení firmy. Vrcholoví manažeři musí nejdříve pochopit a poté správně realizovat své činy s následným vysvětlením svým podřízeným, proč se tak děje. Úspěch se zakládá na vzájemném porozumění.

Holá (2006) uvádí, že ve firmě se sleduje tok informací z vnějšího okolí a informace o trhu, na kterém organizace působí. Ovšem tok informací probíhá také uvnitř firmy, tato výměna však probíhá rychleji. Komunikace prostupuje napříč všemi manažerskými činnostmi a stává se spojovacím článkem v procesu řízení. Holá (2006, s. 4) dále upozorňuje, že „bez komunikace si nelze vůbec firmu a její fungování představit. V tomto kontextu chápeme proces komunikace jako výměnu, předávání a přijímání informací, které by měly jasně odrážet aktivitu a cíle firmy.“

Pokud systém vnitrofiremní komunikace funguje dobře, jsou zaměstnanci firmy dobře informačně a motivačně propojeni. Hloušková (1998) vyjmenovává předpoklady pro efektivní užívání komunikace. Mezi tyto se řadí odpovídající organizace práce; odpovídající odborná i lidská kvalita managementu, kdy vrcholový management tvoří svorný tým; kvalifikovaná personální strategie (jako součást celkové firemní strategie); kvalitní realizace personální strategie všemi vedoucími zaměstnanci firmy; pravidelné hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba od podřízených k manažerům o tom, jak podřízení vnímají jejich vůdcovství, tedy pravidelně fungující zpětná vazba v obou směrech; výcvik vrcholového vedení firmy i ostatních vedoucích zaměstnanců v efektivní komunikaci; dodržování komunikačních zásad a komunikační etiky manažery firmy; těsná spolupráce vrcholového vedení firmy s ostatními skupinami vedoucích zaměstnanců; osobní příklady manažerů, ve smyslu příkladu pravdivé a otevřené komunikace.

Volbě komunikační strategie a komunikačních cílů se věnuje Holá (2006). Organizace ve strategii má hlavní cíl, který se zakládá na tvorbě image reputace firmy u vnějších, ale i vnitřních partnerů firmy. Image vyjadřuje organizaci obraz identity a udává postoj veřejnosti k dané firmě ať už je tento postoj subjektivní, pozitivní, negativní, popřípadě i nekonzistentní s žádoucí firemní identitou.

Jestliže se organizace má úspěšně uchytit na trhu, musí umět naslouchat přání svých zákazníků musí vzbudit pocit sounáležitosti u svých partnerů a musí s nimi umět komunikovat. Strategie komunikace tedy vyjadřuje přesný popis čím chce firmy být a jak toho dosáhnout.

Pomocí komunikačního auditu lze zjistit, zda-li se komunikace využívá ve firmě efektivně, případně, kde se stala chyba. Koontz a Weihrich (1993) popisují komunikační audit jako nástroj pro kontrolu komunikačních taktik, sítí a činností. Komunikační audit se používá z preventivního hlediska a provádí se prostřednictvím pozorování, pomocí dotazníků, rozhovorů a analýzou psaných dokumentů.

2.2.1. Komunikační kanály v organizaci

Koontz a Weihrich (1993) uvádějí, že informace se přenáší pomocí kanálů, které spojují odesílatele s příjemcem. Sdělení, které proudí prostřednictvím kanálu, se sdílí v podobě písemné nebo ústní a přenáší se pomocí dopisů, počítačem, telefonem, telegrafem nebo televizí.

Informace podle Holé (2006) probíhají uvnitř firmy všemi směry. Komunikační kanál představuje cestu z místa vzniku informace na místo určení a zase zpět. Informační zdroj a cesty vycházejí z komunikačních standardů a interních pravidel, z potřeb informační provázanosti firmy. Informace se šíří pomocí komunikačních prostředků, které umožňují umístění, pohyb-distribuci, sdílení, dostupnost a uchování informací. Kvalita komunikačních prostředků se posuzuje podle rychlosti předávání a uchování kvality informací, jejich obsahu, dostupnosti, aktuálnosti aj.

Zatímco určení informačního média záleží zejména na technice, lze výběr kanálu považovat za věc manažerskou a sociální. Bělohlávek (1996) rozlišuje na základě řízení organizace a organizační struktury komunikaci (komunikační kanály) na vertikální, horizontální, diagonální.

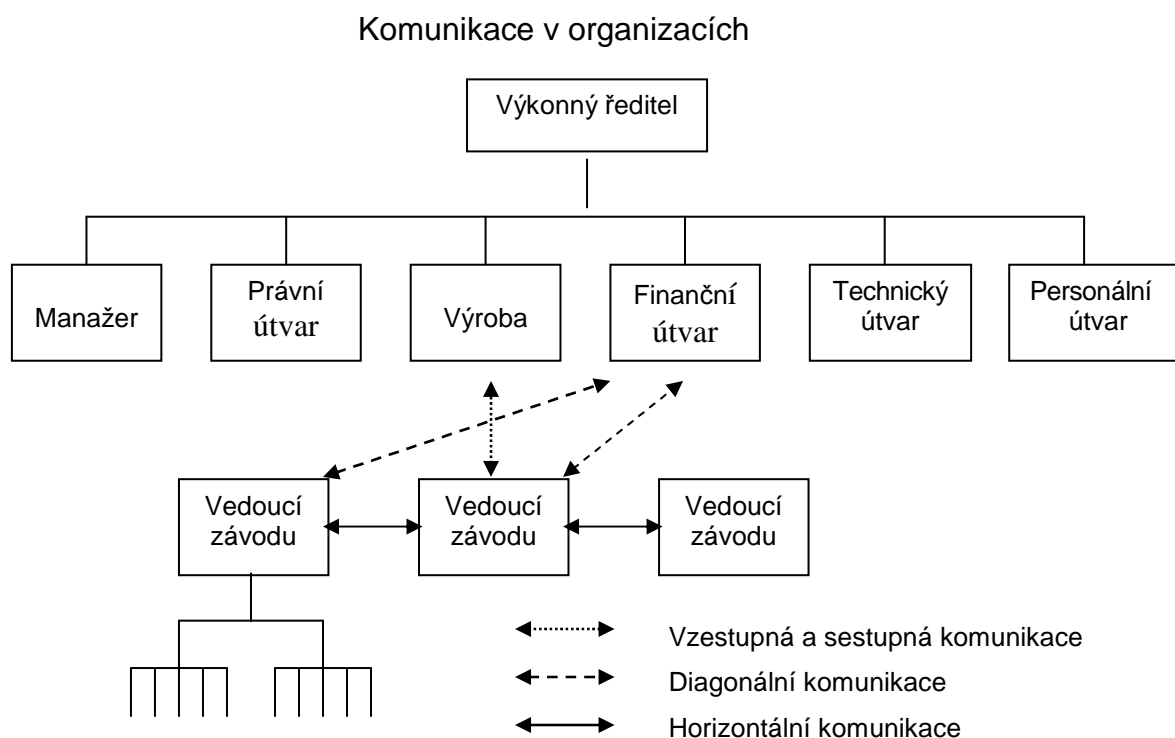
Vertikální komunikace má podobu vzestupnou nebo sestupnou. V organizacích s převládající sestupnou formou, dochází k řízení postavenému na příkazech a nenachází se zde prostor pro informace o problémech z provozu. Vedení tak nemá přehled o změnách reality a rozhoduje nepřesně s pocitem, že vše zvládnou sami. Veškerou moc, tak soustřeďují na sebe, do svých rukou. Vedení vnímá pouze pozitivní zprávy tzn., že podřízení zkreslují informace a tím dochází ke snížení motivace, zahálce a podvodům. Takovou organizaci nazývá Rensis Likert (in Bělohlávek, 1996) uživatelsko-autoritativní. Opakem je participativní řízení, kde vedení nedává prostor komunikaci vzestupné a posiluje zpětnou vazbu s důležitými informacemi. Zaměstnanci jsou tak silně motivováni.

Horizontální komunikace, nebo také laterální, se odehrává mezi útvary na stejné úrovni řízení. Vyskytuje se především v organizacích s progresivními formami organizačních struktur, například divizionální nebo maticová, a dává prostor pro týmovou práci. Mezi hlavní výhody se řadí pružnost a přizpůsobení se ve srovnání s byrokratickými systémy.

Diagonální komunikace mezi zaměstnanci různých útvarů a různých úrovních řízení se vyskytuje především v demokraticky řízených organizacích. Zakládá se na větším liberalismu než komunikace laterální a může fungovat jen ve společnostech se silnou kulturou rolí. Lze tedy obejít nejbližší nadřízené, aby bylo dosaženo vyšší rychlosti. Tato komunikace se však setkává s tzv. kastovním problémem mezi níže a výše postavenými zaměstnanci.

Podobně jako Bělohlávek řeší problematiku komunikačních toků v organizaci Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) s tím rozdílem, že komunikaci dělí na sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Koontz a Weihrich (1993) ji také nazývají shora-dolů a zdola-nahoru. (viz obrázek 2.2)

Obrázek 2.2 Komunikace v organizacích



Pramen: Donnelly, J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M. Management. 2004. str. 513

Sestupná komunikace probíhá od vyšších pozic k nižším pozicím podnikové hierarchie. Nejčastěji se k této komunikaci používají dokumenty o pracovních instrukcích. Direktivně řízené podniky využívají tento způsob nejčastěji.

Pokud chce podnik dosahovat vysokých výkonů, musí využívat podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (2004) stejně tak jako sestupnou komunikaci, také komunikaci vzestupnou. Tedy jedna se neobejde bez druhé, jestliže má být organizace úspěšná. Vše se zakládá na efektivitě, a také proto vzniká mnoho problémů s ní souvisejících. Hlavní toky obsahují například návrhy a připomínky, porady, schůze, hlášení vedoucích zaměstnanců atd. Při absenci této komunikace dochází k umělému nahrazování samotnými zaměstnanci, kteří hledají jiné cesty.

2.2.2. Formy a prostředky interní komunikace v organizaci

Koontz a Weihrich (1993) rozlišují tři formy interní komunikace v organizacích. Prostředky komunikace používající ústní a písemnou komunikaci mají své

výhody a nevýhody, někdy se i vzájemně pro větší efektivitu používají současně. Volba, která forma se jeví jako nejvhodnější a nejefektivnější záleží na manažerovi. Ten jedná na základě svých schopností a znalostí. Ústní i písemná komunikace se také doplňuje prostřednictvím vizuálních vjemů. Využívá se mj. také komunikace mimoverbální. Komunikace má několik podob, patří mezi ně formální, neformální a plánovaná, neplánovaná

Písemná komunikace se řadí ke každodenní činnosti v každé organizaci. Platí totiž „co je psáno, to je dáno“. Prostřednictvím písemné komunikace se doručují dokumenty velkého významu, právoplatné podklady, které umožňují jednotnou taktiku a jednotné postupy. Toto sdělení se pečlivě připravuje a posléze doručuje velkému množství příjemců. Mezi značné nevýhody této komunikace patří obrovská byrokracie, nejasná sdělení – nepochopení komunikátora a příjemce a neexistence zpětné vazby.

Hloušková (1998) vymezuje problematiku písemné formy podnikové komunikace ještě hlouběji, nazývá ji komunikace prostřednictvím médií. Do ní se řadí především komunikace písemná, vizuální a audiovizuální. Elektronická forma zefektivňuje distribuci sdílení dokumentů. Pro toto se využívá nejčastěji podniková síť, elektronická pošta nebo podnikový intranet.

Jednou z nejvýznamnějších komunikačních forem, kdy dochází k přenosu obrovskému množství informací, se odehrává prostřednictvím ústní komunikace. Využívá se tehdy, chce-li manažer zaměstnanci sdělit informace z očí do očí, anebo velkému množství posluchačů osobně. Osobní kontakt je vždy v očích zaměstnanců více, než komunikace neosobní. Zaměstnanci pociťují potřebu vedení dialogu, nikoliv monologu, jak komunikují manažeři nejčastěji. Mezi hlavní výhodu ústní komunikace se řadí zajištění okamžité zpětné vazby. Člověk, který je konfrontován s problémem si vyjasňuje svá stanoviska a připomínky. Na zaměstnance působí prospěšně ústní komunikace, vzbuzuje v nich pocity zájmu o jejich názor. Ovšem jako nevýhodný efekt pro tuto formu se ukazuje možnost nepochopení se, nebo nepřinese-li schůzka výsledky, ztrátu času a peněz.

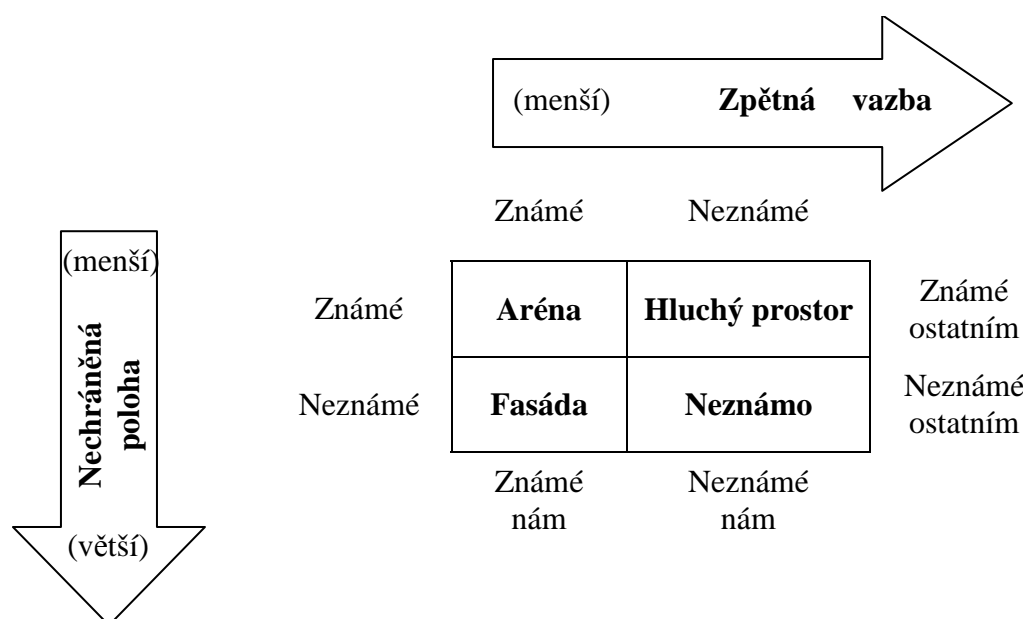
Každá komunikace se zesiluje našimi gesty a mimickými pohyby, které vyjadřují

naše pocity. Podle Koontze a Weihricha (1993) by mimoverbální komunikace měla podporovat tu verbální, ale často si manažeři „protiřečí“ tzn. tělo dělá něco jiného než dotyčný říká. Z toho vyplývá, že mimoverbální komunikace může buď podporovat, nebo zabíjet vztahy na pracovišti mezi manažerem a zaměstnancem.

2.2.3. Oblasti informací

Informace přijímá každý, ne však ke každému se dostanou úplné nebo dostatečné. Různé znalosti a její kombinace pojmenovává Donnelly, Gibson, Ivancevich (2004) a na základě obrázku dále charakterizuje.

Obr. 2.3 Oblasti informací ovlivňujících komunikaci



Pramen: Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. Management, 1997, s. 516

Aréna je oblastí nejvíce přispívající k efektivní interpersonální komunikaci. Zde se nachází všechny informace nezbytné pro správné vedení, tedy informace určené jak pro komunikátora, tak také pro příjemce. Dotyčné strany sdílejí stejné pocity, názory a tudíž dochází k naprosté schodě. V aréně si všichni rozumí. Hluchý prostor se vyskytuje v místech, kde informace mají všichni ostatní, jen my ne. Proto se nacházíme ve velké nevýhodě, protože nemáme

informace o tom, co si ostatní myslí, jaké mají názory. Naopak ostatní mají výhodu z toho, že mají své vlastní pocity. Jestliže se nacházíme v situaci, kdy informace máme pouze my sami, nazýváme to fasádou. Můžeme se tedy uchýlit k povrchní komunikaci tj. ukazovat falešnou tvář. Fasáda stejně jako hluchý prostor, zmenšuje arénu a redukuje možnost efektivní komunikace. Neznámo se jmenuje oblast, která představuje případy, kdy příslušné informace neznáme my ani ostatní. Vzniká tedy situace nepochopení, protože ostatní nechápou mě a já nechápu je. Interpersonální komunikace pozbývá efektivitu.

Obrázek také ukazuje možnosti, že interpersonální komunikaci lze zlepšit pomocí dvou strategií, vysvětlením sdělení a pomocí zpětné vazby. Nechráněná poloha vyžaduje rozšiřování arény a redukci fasády. Podstatnou roli hraje čestnost a otevřenost. Jedná se o zlepšení informovanosti ostatních neboli „vyložení karet na stůl“. Otevřením se vystavujeme však některým rizikům. Situace získávání informací od ostatních, kdy my nevíme, se nazývá zpětná vazba. Dochází tak k redukci hluchého prostoru a zvětšení velikosti arény. Zpětná vazba závisí na ochotě naslouchat druhého a ochotě druhé strany poskytnout informace.

2.2.4. Osoba manažera ve vnitropodnikové komunikaci

Dnes a denně se vedoucí manažer stará o stabilizaci zaměstnanců ve svém týmu. Podle Holé (2006) proaktivní jednání musí probíhat neustále, stejně jako zajištění zpětné vazby. Pro úspěšnou stabilizaci zaměstnanců se však předpokládá stabilizace vlastní, tedy ujasnění vlastních hodnot a poznání sám sebe. Tyto hodnoty je poté snazší přenášet dál a stavět na nich právě stabilní a prosperující tým. Důvody nestability se mohou lišit a musíme je umět pojmenovat a vyřešit. Nespokojenost s odměňováním, s náplní práce, neshody na pracovišti, ať už mezi zaměstnanci nebo s nadřízenými snižují efektivitu, ničí komunikaci a projevují se jako hlavní problémy. Tyto důvody mohou být založeny na nedorozuměních a schopný manažer by měl předcházet těmto krizovým situacím a případně je řešit. Vždy však záleží na vůli obou stran, schopnostech manažera a na sociální politice firmy.

Pro eliminaci destabilizátorů a jiných problémů uvnitř týmu nebo firmy nastavuje manažer plán komunikace, který upřesňuje komunikační toky mezi nadřízenými a podřízenými. Komunikačnímu plánu mezi nadřízeným a podřízeným se věnuje Hloušková, která ve své publikaci (1998, s. 47) uvádí různé možnosti, jak se vyrovnat s problémy v komunikaci. Mělo by se „s podřízenými komunikovat o cílech firmy, požadavcích zákazníků, cílech a úkolech týmů, o tom, co od každého zaměstnance očekává, v jakých termínech a v jaké kvalitě, o filozofii a strategii firmy, o její ekonomice a sociální politice, o technologiích (včetně ekologického hlediska) o plánovaných inovacích, o způsobech jak se vyrovnat se změnami a s překážkami, o plánovaných změnách úkolů a změnách organizace práce.“ Tyto prostředky/postupy, které manažeři znají např. z „komunikačních tréninků“, by měly tedy přispět ke/zajistit stabilizaci.

Tak jak se liší lidské vlastnosti, tak se také liší osobnost manažera. Každý manažer má jiné vlastnosti, jiné osobní hodnoty, cíle, představy a názory. S některými si zaměstnanci rozumí více, s některými méně. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) uvádí, že manažeři, chtějí-li efektivně komunikovat, musí využívat rozšíření arény, tj. místo, kde jsou všichni dobře informováni, využít nechráněné polohy nebo zpětné vazby. Skutečnost však toto popírá. Manažerské schopnosti a vlastnosti se značně od sebe liší a proto Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) rozlišují čtyři různé manažerské styly.

Manažeři typu A nevyužívají ani nechráněné polohy, ani zpětné vazby. Nechtějí se učit, nemají zájem o rozšiřování znalostí svých ani ostatních. Typickými ukazateli těchto manažerů jsou úzkost, nepřátelskost, vytváří dojem nadutosti a chladnosti, jsou autokratičtí. Pro organizaci je přímo zdrcující, jestliže se na vyšších postech vyskytuje více manažerů typu A. Pak lze očekávat velmi nízkou efektivitu interpersonální komunikace a ztrátu individuální tvořivosti.

Někteří manažeři touží vycházet se svými podřízenými v dobrém, ale mají problémy se svými postoji a názory, neumí vyjádřit své pocity. Tito manažeři typu B nemohou tudíž využít nechráněné polohy, spoléhají na zpětnou vazbu. Fasáda je převažující v oblasti interpersonálních vztahů tam, kde se manažeři příliš upínají na zpětnou vazbu a vylučují užití nechráněné polohy. Tito manažeři se setkávají s nedůvěrou podřízených, protože si myslí, že manažer

si nechává veškeré nápady a názory pro sebe a mají tendenci nechávat věcem volný průběh.

Manažeři typu C hodně prezentují své osobní názory a nápady, ale ignorují ostatní, využívají nechráněnou polohu na úkor zpětné vazby. Díky tomuto vzniká rozšiřování hluchého prostoru. Podřízení projevují nespokojenost, komunikace s nimi funguje pouze jednostranně. Manažeři typu C mají tedy nespokojené, nepřátelské, nejisté a otrávené podřízené. Brzy totiž pochopí, že se jim jedná hlavně o zachování manažerovi prestiže a důležitosti.

Nejefektivnější manažeři, tedy manažeři typu D, využívají vyváženě nechráněné polohy a zpětné vazby. Oplývají jistotou, věří svým rozhodnutím, umí sdílet své osobní postoje a názory, ale zároveň také přijímat názory ostatních. Přiměřeně tomu, jak úspěšně manažeři typu D praktikují toto chování, se zvětšuje aréna a komunikace se stává efektivnější.

3. Charakteristika vybrané techniky sociologického průzkumu

Dle Nového a Suryňka (2002, s. 63) „sociologický výzkum chápeme jako cílevědomé, systematické a organizované získávání, zpracovávání a interpretaci informací o sociální objektivní realitě.“ Sociologický průzkum se odehrává tedy v oblasti vnitropodnikového řízení a je nenahraditelnou součástí poznání postojů a preferencí zaměstnanců. Podle Nového a Suryňka (2002) se sociologický výzkum používá na základě dlouhodobých zkušeností v sociologii práce a řízení zpravidla v situacích, kdy v podniku proběhly změny určitého charakteru a ty provázejí negativní jevy oproti předpokladům anebo před uskutečněním závažnější organizační změny, aby pomohl identifikovat případné zdroje konfliktů a další negativní dopady.

Nový a Surynek (2002) rozlišují tři etapy empirického sociologického výzkumu. V přípravné etapě se manažeři vždy nejvíce „zapotí“, protože odčerpává díky svým nárokům a důležitosti mnoho energie.. Představuje sled základních kroků, jež ovlivní kvalitu a množství získaných informací. Přípravná etapa končí zpracováním dokumentu „Projekt výzkumu“, který obsahuje formulace cílů výzkumu, stanovení pracovních hypotéz, vymezení objektu a předmětu výzkumu, stanovení zkoumaného vzorku, určení místa a času realizace výzkumu, časový harmonogram, rozpočet nákladů a nástroje sloužící k získávání empirického materiálu – rozpracovaná technika sběru dat, interpretační plán.

Realizační etapa zahrnuje postup prací, jež se orientují na výzkum v terénu a získávání sociálních informací. Podmínkou pro získání objektivních informací je motivace respondentů, jejichž neodpovědný přístup nebo záměrné zkreslení informací může znehodnotit předchozí kroky a zbytečné vynaložení finančních prostředků. Úspěch se skrývá ve vysvětlení cíle, záměrů a využití výsledků.

Činnosti v realizační fázi musí být koordinovány, řízeny a organizovány.

V poslední etapě se zpracovávají, interpretují, ale také analyzují a vyhodnocují získané výsledky. Závěrečná zpráva poskytuje výstup ze sociologického výzkumu a stává se z něho výkaz obsahující celou dokumentaci z hlediska

jeho obsahové, organizační a metodické stránky. V této zprávě se uvádí vysvětlení smyslu výzkumu, popis použité metody a zkoumaného souboru, vlastní poznatky výzkumu a závěrečné shrnutí. Nedílnou součástí každého závěrečného shrnutí sociologického výzkumu musí být i doporučení pro praxi, tedy návrhy řešení problémů, které byly výzkumem zjištěny.

Dotazování se zahrnuje do jednotlivých dotazovacích technik. V případě, kdy používáme předem připravený rozhovor, který se odehrává podle určených pravidel, hovoříme o členění podle stupně standardizace. Podle počtu respondentů se určuje z jakého hlediska budeme k respondentům přistupovat, zda-li zvolíme individuální osobní pohovor, nebo naopak skupinový. Záleží také na rozhodnutí, jakou formu pro dotazování zvolíme, jedná-li se o formu osobní, nebo neosobní. Pro správné nastavení dotazníku a pro vypovídající výstup musíme zvolit, na koho se obracíme a jeho zaměření jakož i počet témat. Dotazování může být prováděno u souboru respondentů opakovaně nebo jednorázově.

Písemné dotazování se dělí na neadresné, užívá se pojmu anketa (účastník dotazování se sám rozhoduje zda dotazník vyplní), a adresné, které se nazývá dotazník. Do rozdílů, které se vyskytují u těchto dvou členění se řadí reprezentativnost (adresné bude více reprezentativní). Ovšem výsledky, ať už první formy nebo druhé, mají pouze orientační charakter. Písemné dotazování je dle Surynka, Komárkové a Kašparové (2001) nejběžnější a nejčastěji využívaná metoda, která se zakládá na výpovědích lidí. Jeho podstata spočívá v tom, že respondent sám písemně odpovídá na otázky v dotazníku. Má značné výhody, patří k nejméně nákladným sociologickým průzkumům, dále pak nedochází k ovlivnění respondenta třetí osobou a respondent může odpovídat na otázky v klidu, nepodléhá časové tísní. Ovšem písemné dotazování nese s sebou také některé nevýhody, mezi ně se řadí např. nižší návratnost dotazníků, absence spontánních odpovědí, chybějící kontrola, kdo dotazník vyplnil atd.

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) třídí otázky do tří základních druhů otázek. Protože se v dotaznících může vyskytovat značné množství odlišných otázek, využívají se různé systémy a systematické třídění. V písemném

dotazování se vyskytují tři druhy otázek a to uzavřené, otevřené a polootevřené. Uzavřené otázky mají předem stanovené varianty odpovědí. Používají se pro svou jednoduchost, kvalitativní stejnorodost odpovědí a snadné zpracování, musí však být kvalitně naformulovány, aby měl respondent možnost přiklonit se k jemu nejbližší odpovědi. Otevřené otázky ponechávají odpovědi jen na respondentech, mají velkou svobodu vyjádřit svůj názor. Variabilita odpovědí v otevřených otázkách je značná, špatně a zdlouhavě se zpracovávají. Při hodnocení odpovědí na polootevřené otázky by měl být brán zřetel na to, zda respondent vybral jednu z nabízených odpovědí, nebo odpověděl jinak. Podle stanoveného způsobu odpovědi je posuzován i druh otázky. Při výběru odpovědi z nabídky se odpověď hodnotí jak odpověď na otázku otevřenou, v případě libovolné odpovědi je hodnocena jako odpověď na otázku otevřenou.

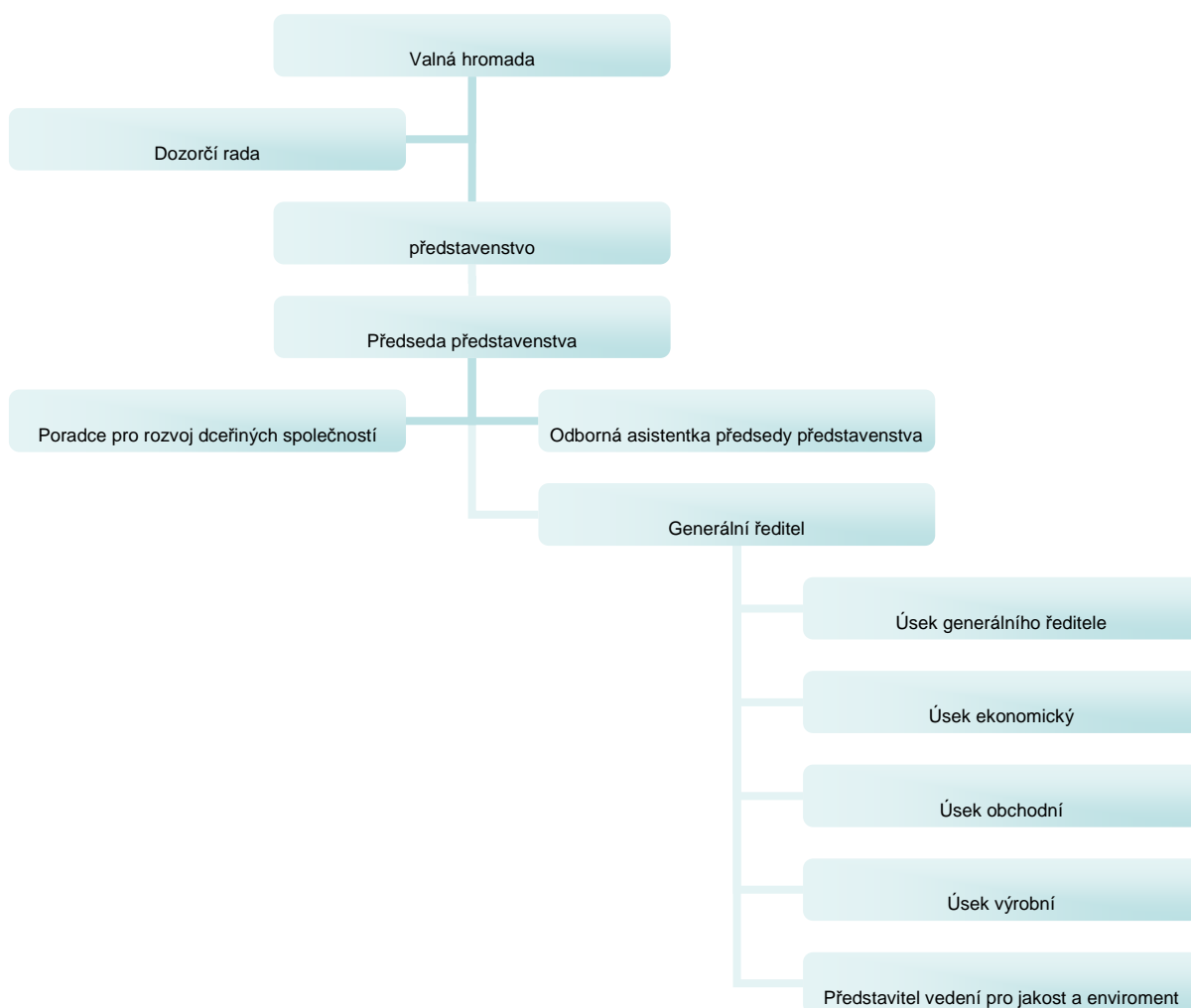
4. Realizace průzkumu ve vybrané firmě a návrh opatření na řešení zjištěných problémů

4.1. *Představení vybrané organizace*

Organizaci, kterou jsem si vybral pro mou praktickou část bakalářské práce, se nachází ve Zlínském kraji a jejím předmětem podnikání je výroba rozpouštědlových a vodou ředitelných nátěrových hmot a jejich distribuce a prodej. Tato organizace byla založena v květnu roku 1925 a následně po roce 1993 převedena na formu akciové společnosti. Průměrný počet zaměstnanců se pohyboval v minulém roce kolem 269, přičemž poměr mužů a žen je zde 2:1.

Předmětem hodnocení je středisko várna, které se zabývá výrobou pojiv a polotovarů pro výrobu nátěrových hmot. Jako cílovou skupinu respondentů pro tuto bakalářskou práci jsem si vybral podřízené vedoucího provozu chemických výrob, kteří pracují v jedné směně. Výroba v tomto provozu je zajišťována dvaceti zaměstnanci (viz graf organizační struktury). Průměrný věk zaměstnanců ve vybraném provozu se pohyboval na hranici padesáti let. Téměř všichni zaměstnanci byli vyučeni, pouze jeden dosáhl vysokoškolského vzdělání.

Obrázek 4.1 výsek organizační struktury



Pramen: interní zdroj

4.2. Sociologický průzkum

4.2.1. Přípravná fáze výzkumu

Pro účely sociologického průzkumu existuje několik druhů výzkumných metod. Nejvhodnější formou se ukázal pro mé účely z nesporných důvodů a výhod dotazník. Pro tuto formu je typické, že nevyžaduje potřebu osobního kontaktu a přesto získám značné množství informací, které podstatně ovlivňuje mé zkoumání.

Pro získání potřebných informací a názorech na efektivitu komunikace v organizaci jsem tedy použil dotazník (viz příloha 1). Tento dotazník se

skládal z 24 otázek, které se zaměřily na kvalitu komunikace mezi nadřízeným a podřízenými. První část dotazníku se věnuje získávání informací (kvalita, kvantita atd.), v druhé části se dotazují na názory ohledně komunikace s vedoucím pracovníkem.

Všechny otázky v dotazníku byly uzavřené a respondenti odpovídali pomocí škály odpovědí, která mapovala jejich názor

Tabulka 4.1 škála odpovědí

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
4	3	2	1	0

V organizaci probíhá jednosměnný provoz. Výsledky dotazníku jsem zpracoval pomocí výpočtu váženého aritmetického průměru.

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

\bar{x} = (vážený) aritmetický průměr

n_i - počet jednotek i-té třídy

x_i - hodnota i-té třídy

4.2.2. Realizační fáze výzkumu

Dotazníky jsem předal vedoucímu oddělení vybrané organizace, který je dne 28.března 2010 rozdál svým podřízeným k vyplnění. Čas k vyplnění dotazníku jsem nestanovil. Dotazníky se odevzdávaly pro větší anonymitu zalepené v obálkách na předem určené místo. K vedoucímu se dostanou výsledky pouze ve zprostředkované formě, v podobě vyhodnocených výsledků, nemá tedy možnost zjistit, kdo jaký dotazník vyplňoval. Dotazníky jsem obdržel zpět dne 5.dubna 2010.

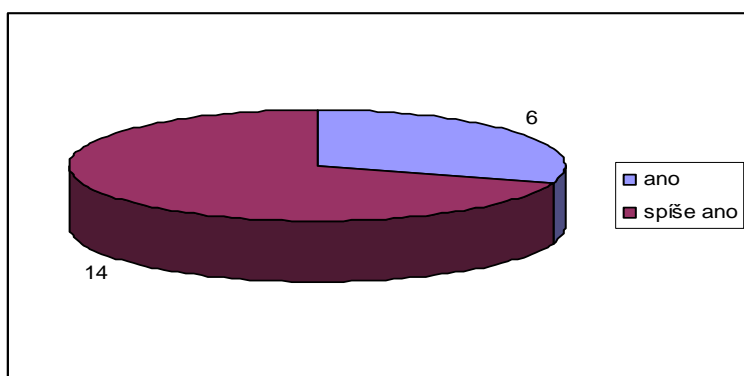
Návratnost dotazníků byla téměř stoprocentní, pouze jeden respondent odevzdal dotazník nevyplněn. Při rozdávání dotazníků bylo důležité, aby se tak

událo během jednoho dne. Jedině tak budou výsledky pro vedení organizace užitečné, jelikož bude možné určit spokojenost s vnitrofiremní komunikací.

4.2.3. Analýza dat výsledků sociologického průzkumu

Následující analýza výsledků průzkumu se opírá o absolutní četnosti a získaná data jsou tříděna podle I. stupně.

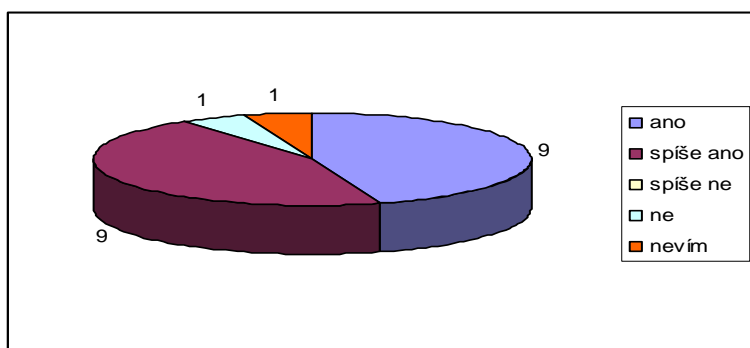
Otázka č. 1 Jste spokojen(a) s komunikací na pracovišti?



Téměř všichni v organizaci vyjadřují spokojenost s komunikací na pracovišti. Šest dotázaných je naprosto spokojeno a čtrnáct je spíše spokojených. Zjištěné výsledky se projevily i ve váženém aritmetickém průměru, který ukázal, že celková spokojenost s komunikací je relativně vysoká (3,3).

Otázka č. 2 Z jakých zdrojů dostáváte spolehlivé informace:

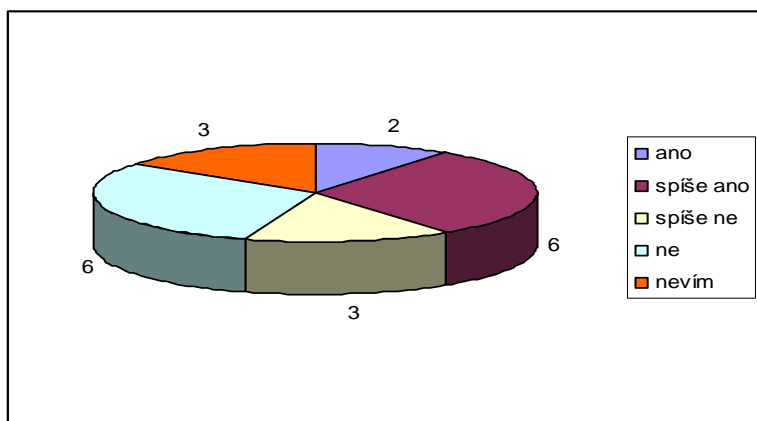
2.1 od vedoucího



Na otázku, zda zdrojem pro spolehlivé informace je vedoucí, devět respondentů odpovědělo, že informace získává od něho přímo. Dalších devět

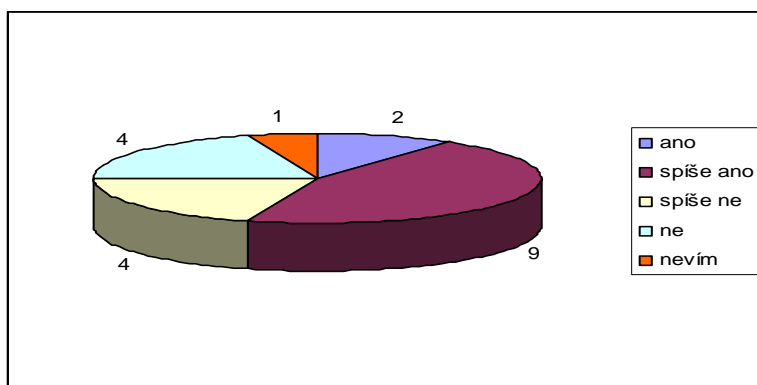
dotazovaných uvedlo odpověď, že spíše získává informace od vedoucího. Pouze dva zaškrtnli, že nevědí. Vážený aritmetický průměr vyšel tedy 3,2, což znamená, že zaměstnanci nejčastěji dostávají informace od svého vedoucího

2.2 od kolegů nejen na Vašem pracovišti, ale i z jiných částí firmy



V této otázce odpovídali respondenti značně rozdílně. Dva z nich uvedli, že spolehlivé informace získávají od kolegů a další získávají spolehlivé informace mimo jiné od kolegů v organizaci. Naproti tomu šest respondentů naopak nezískává informace v této formě vůbec a tři respondenti spíše nezískávají. Zbývajících tři nevědí, jestli se jim dostává informací od kolegů v organizaci. Ukázalo se, že od kolegů nejen na jejich pracovišti, ale i z jiných částí firmy příliš často informace nedostávají (vážený aritmetický průměr je 1,9).

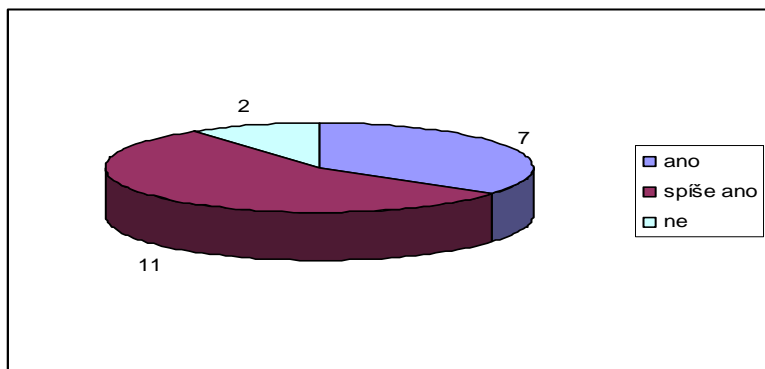
2.3 Od kamarádů a známých ve Vaší firmě



Podobně jako v předchozí otázce se i zde vyskytovala rozdílná škála odpovědí. Za pozornost stojí, že více než jedna polovina respondentů dostává

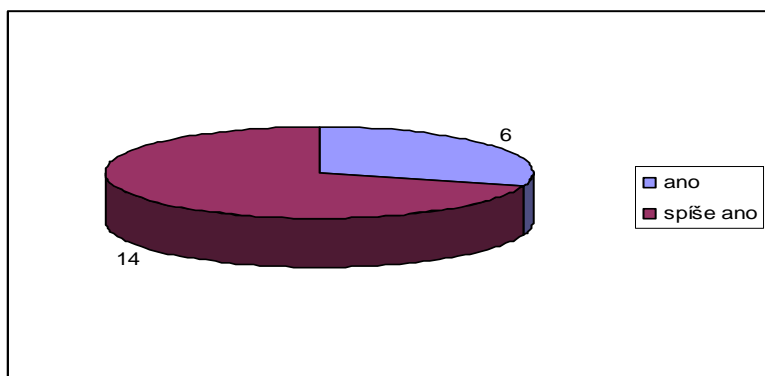
k informacím od svých známých ve firmě. Naproti tomu dvě pětiny respondentů informace od svých známých. Tyto rozdílné výsledky ovlivnily i vážený aritmetický průměr, který vykázal hodnotu 2,35. Na základě výsledků váženého aritmetického průměru (2,35) jsem zjistil, že zaměstnanci informace od kamarádů spíše nezískávají.

Otázka č. 3 Dostáváte dostatečné množství informací od svého vedoucího



Zde byly odpovědi naprosto jednoznačné, dotazování se v naprosté většině shodli, že informace v dostatečné míře od vedoucího dostávají. Jen dva dotazování se domnívají, že informací dostávají málo a potřebovali by jich více. Z vážený aritmetického průměru (3,15) lze vyčíst, že zaměstnanci projevují spokojenost se získáváním informací od svého vedoucího.

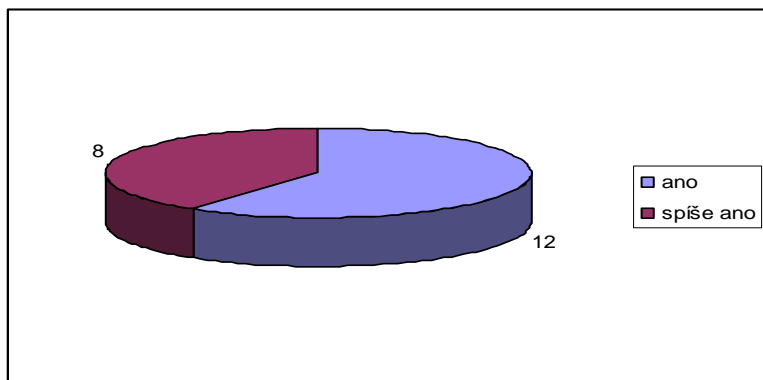
Otázka č. 4 Dostáváte tyto informace od vedoucího v odpovídající kvalitě (tzn. jsou srozumitelné, výstižné, pravdivé, apod.)?



V této otázce byly výsledky shodné s předchozí otázkou. Všichni se shodli na tom, že dostávají informace srozumitelné, výstižné a pravdivé, ale jen asi jedna

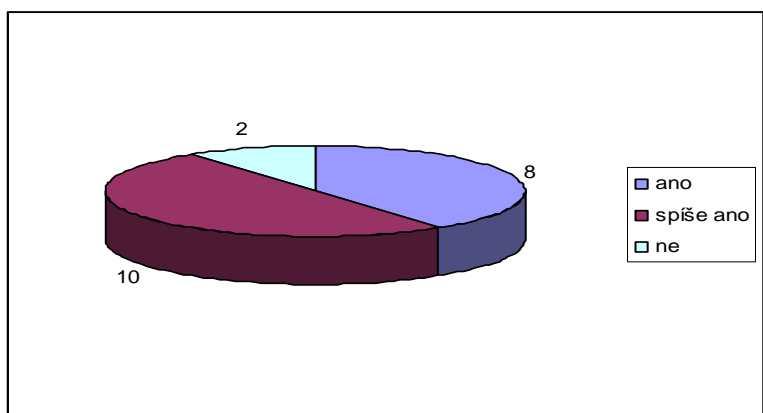
třetina to tvrdí s určitostí, zatímco dvě třetiny dotázaných zvolili opatrnější odpověď „spíše ano“. Ukazatel váženého aritmetického průměru, z odpovědí dotázaných, vykázal hodnotu 3,3, tedy, že zaměstnanci dostávají od svého vedoucího pravdivé, srozumitelné a výstižné informace.

Otázka č. 5 Je vedoucí ochoten vysvětlit Vám informace, které Vám poskytuje?



Všichni dotazovaní se shodli, že jejich vedoucí je ochoten jim vysvětlit informace, které jim předkládá. Dvanáct z dvaceti dotazovaných odpovědělo, že určitě jim vedoucí ochotně vysvětlí poskytované informace a dalších osm se domnívá, že spíše ano. Z hodnoty váženého aritmetického průměru 3,6 lze vyčíst, že zaměstnanci vyjadřují spokojenost s ochotou vedoucího při vysvětlování poskytovaných informací.

Otázka č. 6 Dostáváte informace od vedoucího tehdy, když je potřebujete?

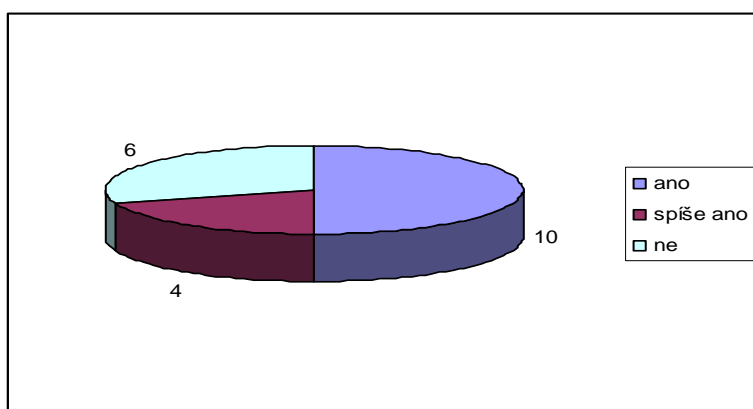


Přesně jedna polovina dotazovaných v dotazníku uvedla, že spíše dostává

informace, když je potřebuje. Dalších osm dotázaných dostává informace právě tehdy, když je potřebují. Pouze dvěma dotazovaným se informace včas nedostává. Vážený aritmetický průměr (3,2) ukázal, že dle mínění dotazovaných, vedoucí poskytuje informace svým zaměstnancům tehdy, když je potřebují.

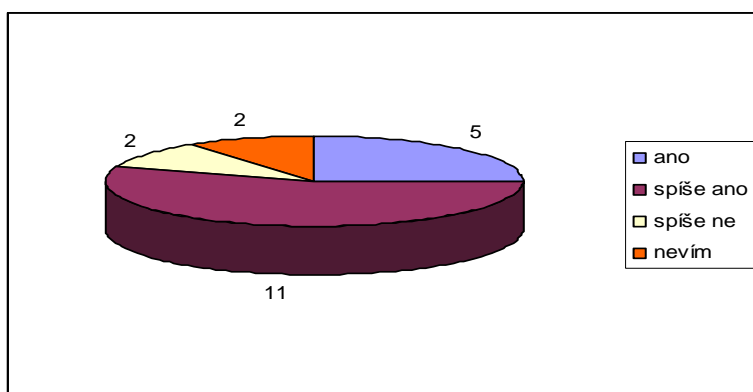
Otázka č. 7 Jste spokojen(a), jak s Vámi komunikuje vedoucí ohledně:

7.1 zadávání pracovních instrukcí



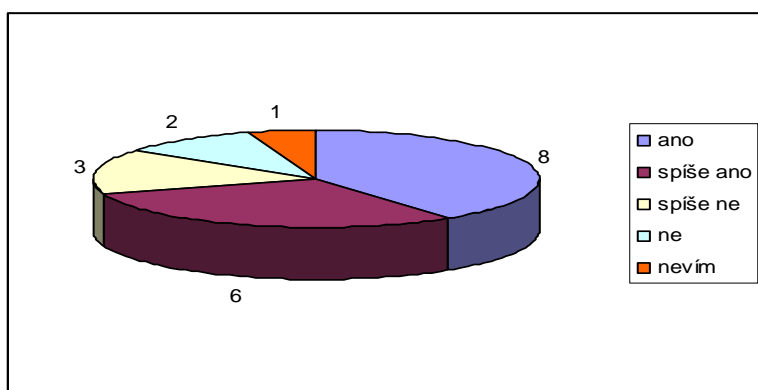
Téměř dvě třetiny dotazovaných na otázku, zda-li jsou spokojeni se zadáváním pracovních od vedoucího odpovědělo kladně, tzn. ano, nebo spíše ano. Průzkum také ukázal, že skoro jedna třetina naopak projevuje se získáváním pracovních instrukcí od vedoucího nespokojenost. Dotázaní projevují vysokou průměrnou spokojenost, přesně 2,9, jak s nimi vedoucí komunikuje ohledně zadávání pracovních instrukcí.

7.2 vysvětlení proč děláte, to co děláte (důležitost na návaznost výroby)



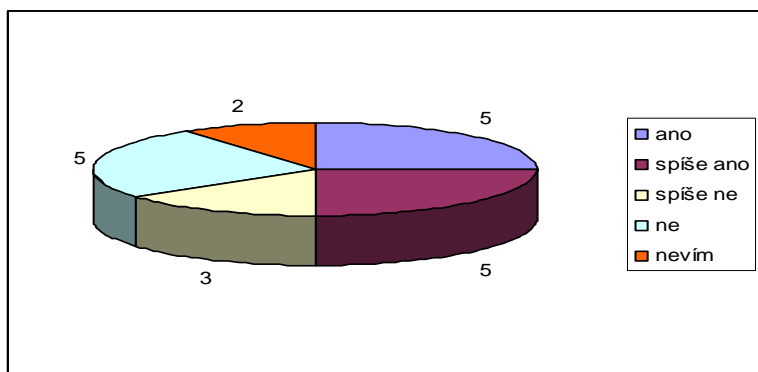
I zde se projevuje velká spokojenost s komunikací vedoucího pracovníka se svými podřízenými. Více jak čtyři pětiny respondentů je s komunikací ať už určitě spokojena nebo spíše spokojena. Objevují se i zde dva spíše nespokojení a také dva, kteří si názor nevytvořili a nevědí, zda-li jsou spokojeni s komunikací ohledně toho, co dělají. Podle váženého aritmetického průměru (2,85) respondenti vyjádřili spíše průměrnou spokojenost s podáváním informací, proč dělají, co dělají.

7.3 řešení sporů a problémů na pracovišti



V této otázce nedošlo mezi respondenty k všeobecné schodě, tak jako u většiny předchozích otázek. Sice i zde se shodly téměř dvě třetiny respondentů, že spokojeni s řešením problémů jsou (ať už ano či spíše ano), ale pět čtvrtina respondentů spokojeno není, navíc jeden si názor nevytvořil a neví. Tyto odpovědi vytvořili vážený aritmetický průměr 2,9, který ukázal spíše průměrnou spokojenost s řešením sporů na pracovišti.

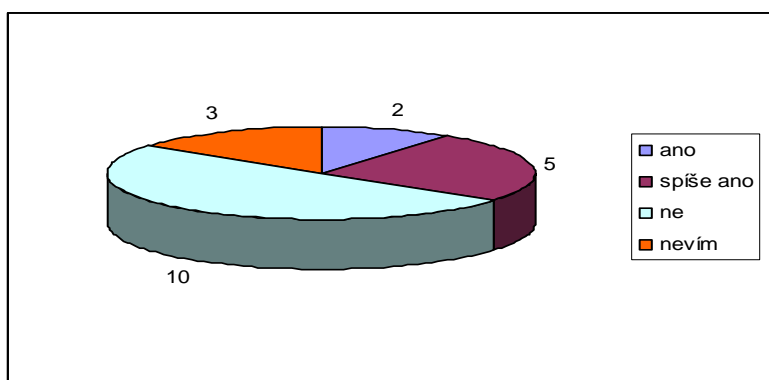
7.4 Vyjádření spokojenosti s Vaší prací



Polovina z respondentů vyjadřuje spokojenost, jak vedoucí dává najevo hodnocení jejich práce. Vyskytuje se zde ovšem i osm z dvaceti respondentů, kteří naopak neprojevují spokojenost a dva, jenž neví, zda-li vedoucí vhodně vyjadřuje spokojenost s jejich prací. Vážený aritmetický průměr ukazuje hodnotu 2,3, což znamená menší průměrnou spokojenost s vyjadřováním pochvaly za kvalitně odvedenou práci od vedoucího.

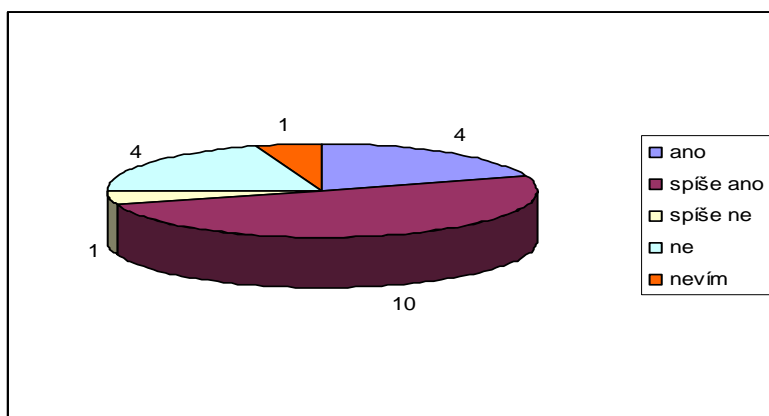
Otázka č. 8 Informace potřebné pro Vaši práci dostáváte:

8.1 na poradách



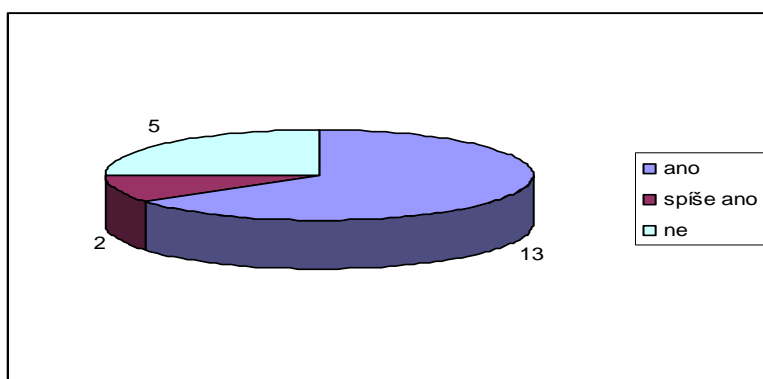
V organizaci se odehrávají porady jednou do měsíce a z nich čerpá informace pouhá jedna třetina zaměstnanců. Deset zaměstnanců odpovědělo, že informace z porady nezískává a tři, že neví, jestli informace z porad získávají. O tom, že zaměstnanci informace z porad spíše nezískávají svědčí i hodnota váženého aritmetického průměru 1,65.

8.2 formou osobních pohovorů s vedoucím



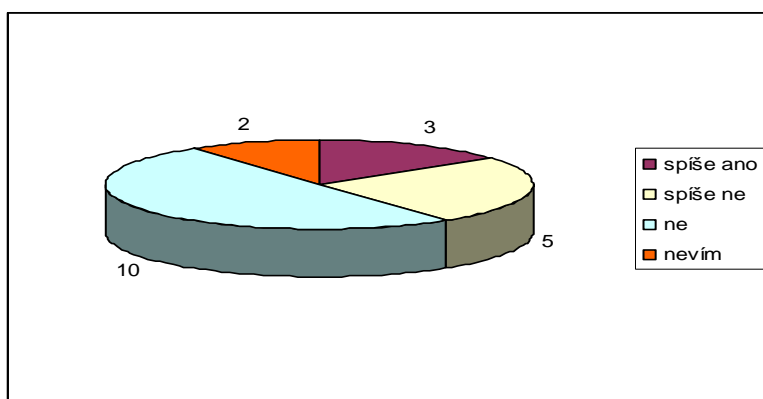
Mnoho informací v organizaci se poskytuje prostřednictvím osobních pohovorů. Z grafu lze vyčíst, že touto formou získává informace čtrnáct dotázaných a pouhých pět nezískává informace z osobních pohovorů. Jeden dotázaný neví, jestli informace prostřednictvím osobního kontaktu s vedoucím získává. Častost získávání informací formou osobních pohovorů z výsledku váženého aritmetického průměru (2,6) spíše průměrná.

8.3 na schůzkách Vaší pracovní skupiny



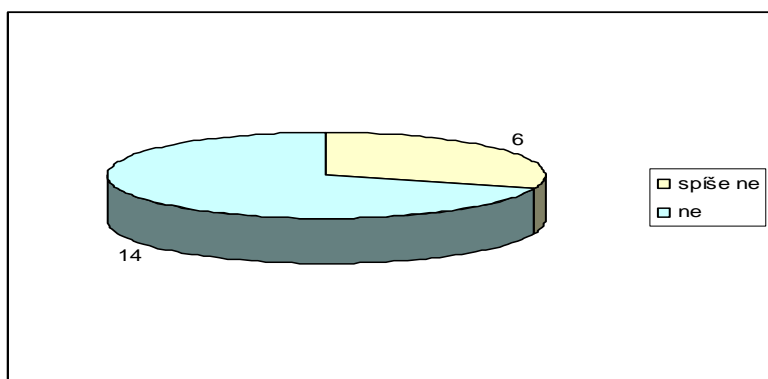
Většina informací v organizaci se poskytuje na operativních schůzkách týmu, což se projevilo i v získaných údajích od respondentů. Přes dvě třetiny z nich uvedlo, že považují tento zdroj informací za nejpodstatnější. Pouhých pět respondentů má opačný názor a považují tento zdroj pro ně za nevýznamný. Významnost tohoto zdroje můžeme vidět i z váženého aritmetického O tom, že informace jsou z pravidla poskytovány na schůzkách pracovní skupiny svědčil i vážený aritmetický průměr, jenž vykázal hodnotu 3,15.

8.4 elektronickou komunikací (e-mail, interní informační systém)



Informační technologie a elektronická komunikace nevyhovuje převážné většině dotázaných. Pouze tři uvedli, že elektronická komunikace je spolehlivým a důležitým zdrojem informací pro jejich práci. Z váženého aritmetického průměru (1,45) lze vyvodit, že e-mail a informační systém mnoho zaměstnanců nevyužívá.

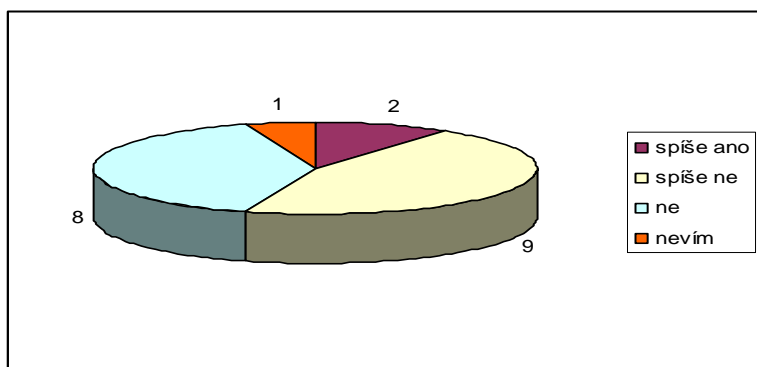
Otázka č. 9 Máte možnost informovat vedoucího anonymně (např. prostřednictvím anonymní schránky připomínek, nebo dotazníkových průzkumů)



Všichni se shodli, že možnost informovat vedoucího anonymním způsobem nelze. Vážený aritmetický průměr díky této shodě zaměstnanců ukázal hodnotu 1,3.

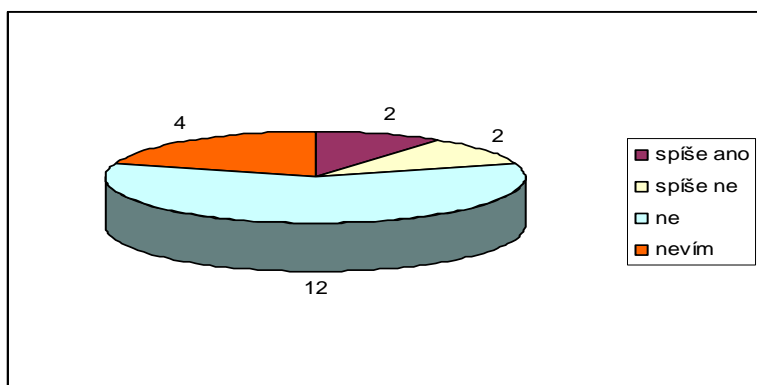
Otázka č. 10 Které problémy jsou podle Vás hlavními překážkami v komunikaci mezi Vámi a Vaším vedoucím:

10.1 vedoucí neví, jaké informace potřebujete



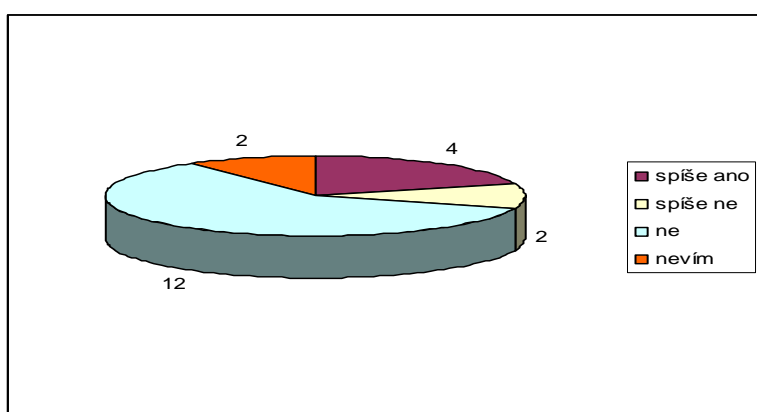
Téměř všichni dotazovaní, přesně sedmnáct, mají shodný názor, že jejich vedoucí ví, jaké informace k jejich práci potřebují. Pouze dva se domnívají, že vedoucí netuší, jaké informace jsou pro ně potřebné. Podle váženého aritmetického průměru 1,6) lze konstatovat, že zaměstnanci nevidí problém v komunikaci u svého vedoucího, který by nevěděl jaké informace potřebují..

10.2 vedoucí sám nemá dostatečné informace, které do něho očekáváte



I v této otázce se objevují dva nespokojení respondenti a domnívají se, že jejich vedoucí sám nemá dostatečné informace. Naopak drtivá většina, která ovlivnila vážený aritmetický průměr (1,1) se shoduje na názoru, že jejich vedoucí přichází do styku s informacemi, které od něho požadují.

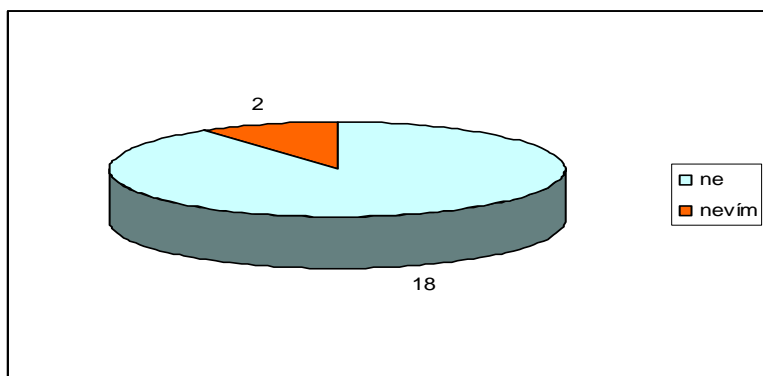
10.3 vedoucí Vám nepředává informace, protože na to nemá čas



Pouze čtyři dotázaní pocítují, že jejich vedoucí nedisponuje pro ně dostatkem času, a z toho pramení nedostatečná informovanost. Naopak téměř dvě třetiny dotázaných se shodli, že jejich vedoucí si udělá čas na předání informací.

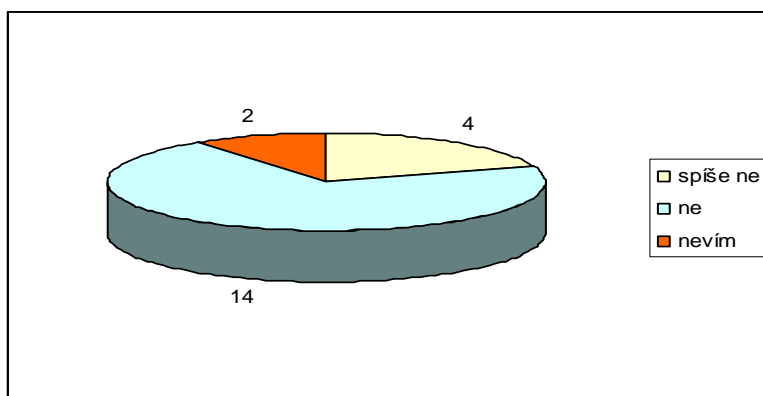
Vážený aritmetický průměr vyzněl, že vedoucí čas na předání informací spíše má, přesně 1,4.

10.4 vedoucí se vyhýbá přímé komunikaci s Vámi, protože se obává problémů, které by musel řešit



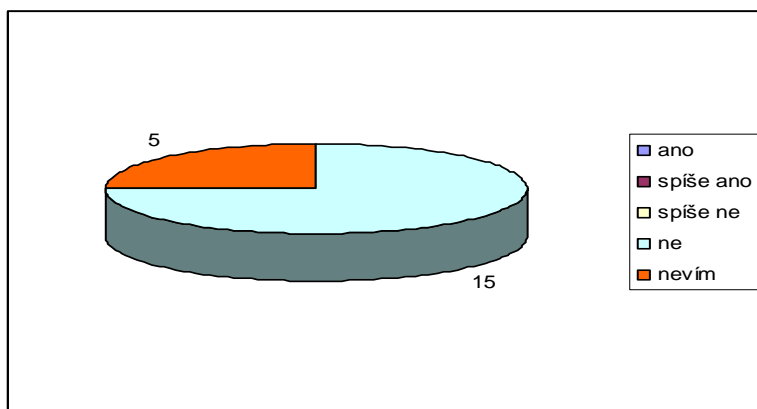
Drtivá většina je za jedno. A to, že jejich vedoucí se nebojí přímé komunikace, protože by následně musel řešit případné problémy. Pouze dva dotázaní nevědí. Vážený aritmetický průměr vykázal hodnotu 0,9.

10.5 Mezi Vámi a vedoucím jsou špatné osobní vztahy (nedůvěra, neúcta, antipatie apod.)



Podle výsledků průzkumu se na pracovišti nevyskytují problémy v podobě špatných osobních vztahů s vedoucím. Skoro všichni se totiž vyjádřili ve smyslu, že nevidí problém v komunikaci s jejich vedoucím. Podle váženého aritmetického průměru 1,1) lze usoudit, že mezi zaměstnanci a vedoucím spory nejsou.

10.6 nadřazeného nezajímají Vaše názory



Tři čtvrtiny respondentů se domnívá, že vedoucího zajímají jejich názory. Pouze zbylá čtvrtina nemá názor na tuto otázku. Neobjevil se tedy nikdo kdo by měl názor opačný a vážený aritmetický průměr (0,75) nám ukázal, že vedoucího názory naopak zajímají

4.2.4. Hodnocení výsledků sociologického průzkumu

Z výsledků průzkumu lze obecně říci, že zaměstnanci projevují všeobecnou spokojenost s komunikací na pracovišti. Nejspolehlivějším zdrojem informací pak zvolili zaměstnanci informace přímo od vedoucího. Jistá část komunikace probíhá ve firmě také neformální způsobem, protože získané informace pro potřeby práce získávají zaměstnanci od svých kamarádů a známých uvnitř firmy. Naopak informace od kolegů na pracovišti nebo z jiných částí firmy spíše nezískávají. Zaměstnanci také projevili spokojenost s množstvím informací poskytovaných vedoucím.

Nástroje komunikace

Nejčastějším nástrojem, kde zaměstnanci získávají informace potřebné pro svou práci, zvolili schůzky pracovních skupin. Jisté rezervy se projevují v poradách. Zde se vyskytovala příliš častá odpověď, že informace potřebné pro svou práci z porad nezískávají. Porady se totiž v podniku odehrávají přibližně dvakrát do měsíce a vedoucí zde předává důležité informace pro chod úseku, proto by se zde měli podřízení dozvědět hodně nového pro chod jejich

pracoviště.

Projevil se zde i rozpor mezi otázkami. V otázce, kde zaměstnanci získávají spolehlivé informace odpověděli v převážné většině, že od vedoucího. Ale informace potřebné pro svou práci zaměstnanci od vedoucího již s tak velkou jistotou nezískávají. Nedostatky se projevíly také v elektronické komunikaci. Snaha vedení poskytovat mimo jiné informace elektronickým způsobem zde narazila. Problémy s tímto způsobem komunikace lze hledat hlavně ve vzdělání pracovníků, také k jejich pokročilému věku a pracovnímu zařazení.

Jistě by také pomohlo v rámci kolektivu zavedení anonymní možnosti informovat vedoucího o problémech, které se vyskytly, protože všichni zaměstnanci odpověděli, že tuto možnost nemají.

Sestupná komunikace

Na otázky spojené se sestupnou komunikací zaměstnanci odpovídali v průměru kladně. Velkou spokojenost projevují s množstvím poskytovaných informací a také s ochotou svého nadřízeného při vysvětlování. Mnoho zaměstnanců také odpovědělo, že informace od vedoucího mají kvalitní, jsou pro ně výstižné, srozumitelné a pravdivé a jsou jim podávány tehdy, když je potřebují.

Při komunikaci s vedoucím ohledně zadávání pracovních instrukcí, vysvětlení proč práci dělají a řešení sporů na pracovišti zaměstnanci odpovídali zaměstnanci, že jsou spíše spokojeni. Jistá nespokojenost mezi zaměstnanci pramení z nedostatků spojených s pochvalou a vyjádření spokojenosti s odvedenou prací od vedoucího.

Vzestupná komunikace

Podmínky pro komunikaci na pracovišti lze na základě průzkumu nazvat velmi dobrými. Podřízení zamítli, že by vedoucí nevěděl jaké informace pro svou činnost potřebují. Ani, že by vedoucí sám neměl k dispozici očekávané informace pro činnost si zaměstnanci nemyslí. Jen pár dotazovaných si myslelo, že vedoucí na ně nemá čas. Ale v průměru lze říct, že tomu tak není.

Zaměstnanci úplně vyloučili, že by vedoucí s nimi odmítal komunikovat, protože by se obával následných problémů a sporů. Podle výsledků průzkumu se dá také konstatovat, že osobní vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci a vedoucím jsou dobré, protože nikdo neodpověděl, že by měl nějakým problém. Jen v otázce jestli nadřízeného zajímají vaše názory, odpovědělo poměrně hodně podřízených, že nevědí.

5. Závěr

S komunikací se setkáváme dnes a denně. Je nevyhnutelnou součástí našeho běžného života. Abychom považovali komunikaci za efektivní měla by splňovat určité požadavky. Má-li být komunikace efektivní musí být jasná, srozumitelná a správně načasovaná. Mezi další atributy určitě patří mimo jiné zpětná vazba a minimalizace komunikačních šumů.

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo na základě mých teoretických a praktických znalostí a poznatků zmapovat úroveň a efektivitu interní komunikace ve vybraném úseku organizace tradiční české společnosti a následně navrhnout opatření pro její zlepšení. K tomuto mě posloužil dotazník, jako jedna z metod sociologického průzkumu.

Na základě domluvy s vedoucím oddělení várna jsem přichystal dvacet dotazníků a následně oslovil stejný počet zaměstnanců pro zjištění jejich spokojenosti s interní komunikací. Pro zajištění anonymity a tím vyšší věrohodnosti výsledků jsem dotazníky dal do obálek. Tyto obálky byly zalepené vráceny vedoucímu a ten mi je následně předal. Návratnost dotazníků byla téměř dokonalá jen jeden podřízený se rozhodl dotazník vrátit nevyplněný.

Z vyhodnocení dotazníků vyšlo najevo, že vedoucí oddělení komunikuje se svými podřízenými na velmi dobré úrovni a nevyskytují se na tomto úseku žádné závažné problémy. Vážený aritmetický průměr vyšel u většiny otázek pro vedoucího velmi pozitivně a dá se tak říct, že nezanedbává důležitou součást firemní kultury – interní komunikaci. Z výsledků se také dalo vyzorovat, že vedoucí poskytuje správné informace, ve správnou chvíli, na správném místě a v dostatečné míře a kvalitě. Jisté nedostatky se projeví hlavně ve využívání elektronické komunikace. Dalo by se tak říct, že zaměstnanci pouze trpí nedostatkem pocitu chvály a uznání za vykonanou práci.

Možným řešením, jak ještě vylepšit komunikaci uvnitř oddělení je zavedení anonymním možnosti informovat vedoucího o vzniklých problémech na pracovišti a nebo jiných informacích.

Seznam literatury

- BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 569 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 329 s. ISBN 80-85839-09-1.
- DONNELLY, James, H.; GIBSON, James, L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 815 s. ISBN 80-7169-422-3.
- HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 102 s. ISBN 80-7169-550-5.
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- NEWSTROM, John, W.; DAVIS, Keith. *Organizational Behavior*. 10th ed. London: McGrawHill, 1997. 540 s. ISBN 0-07-046504-5.
- NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 191 s. ISBN 80-247-0384-X.
- SURYNEK, Alois; KOMÁRKOVÁ, Růžena.; KAŠPAROVÁ, Eva. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.
- SEDLÁČEK, Tomáš. *Ekonomie dobra a zla. Po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi*. 1. vyd. Praha: 65. pole 2009. 25 s. ISBN 978-80-903944-3-8

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5. 2010

.....
Jan Houdek

Adresa trvalého pobytu studenta:

Kopánky 1690, 686 03 Staré Město

Seznam příloh

Příloha č.1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Tabulka souhrnných výsledků průzkumu

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí průzkumu na téma „*Komunikace v organizaci*“. Jeho cílem je zjistit spokojenost s komunikací mezi Vámi a Vaším vedoucím.

Tento dotazník je anonymní a Váš vedoucí bude informován pouze o jeho výsledcích a doporučeních. Pro tento průzkum je důležité, abyste odpovídal(a) podle skutečnosti. Jedině tak bude možné zjistit, s čím jste či nejste spokojeni, a dle zjištěných skutečností pak bude možné navrhnout taková opatření, která umožní situaci zlepšit.

U každé otázky vyberte a **křížkem označte pouze jednu odpověď**, která nejvíce vystihuje Váš názor. Význam jednotlivých čísel na stupnici je následující:

ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
4	3	2	1	0

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Jste spokojen(a) s komunikací na pracovišti? | 4 3 2 1 0 |
| 2. Z jakých zdrojů dostáváte spolehlivé informace: | |
| 2.1 od vedoucího | 4 3 2 1 0 |
| 2.2. od kolegů nejen na Vašem pracovišti, ale i z jiných částí firmy | 4 3 2 1 0 |
| 2.3. od kamarádů a známých ve Vaší firmě | 4 3 2 1 0 |
| 3. Dostáváte dostatečné množství informací od svého vedoucího | 4 3 2 1 0 |
| 4. Dostáváte tyto informace od vedoucího v odpovídající kvalitě (tzn. jsou srozumitelné, výstižné, pravdivé apod.) | 4 3 2 1 0 |
| 5. Je vedoucí ochoten vysvětlit Vám informace, které Vám poskytuje? | 4 3 2 1 0 |
| 6. Dostáváte informace od vedoucího tehdy, když je potřebujete? | 4 3 2 1 0 |

7. Jste spokojen(a) jak s Vámi komunikuje vedoucí ohledně:
 - 7.1. zadávání pracovních instrukcí 4 3 2 1 0
 - 7.2. vysvětlení proč děláte, to co děláte (důležitost na návaznost výroby) 4 3 2 1 0
 - 7.3. řešení sporů a problémů na pracovišti 4 3 2 1 0
 - 7.4. vyjádření spokojenosti s Vaší prací 4 3 2 1 0
8. Informace potřebné pro Vaši práci dostáváte:
 - 8.1. na poradách 4 3 2 1 0
 - 8.2. formou osobních pohovorů s vedoucím 4 3 2 1 0
 - 8.3. na schůzkách Vaší pracovní skupin 4 3 2 1 0
 - 8.4. elektronickou komunikací (e-mail, interní informační systém) 4 3 2 1 0
9. Máte možnost informovat vedoucího anonymně (např. prostřednictvím anonymní schránky připomínek, nebo dotazníkových průzkumů) 4 3 2 1 0
10. Které problémy jsou podle Vás hlavními překážkami v komunikaci mezi Vámi a Vaším vedoucím:
 - 10.1. vedoucí neví, jaké informace potřebujete 4 3 2 1 0
 - 10.2. vedoucí sám nemá dostatečné informace, které od něho očekáváte 4 3 2 1 0
 - 10.3. vedoucí Vám nepředává informace, protože na to nemá čas 4 3 2 1 0
 - 10.4. vedoucí se vyhýbá přímé komunikaci s Vámi, protože se obává problémů, které by musel řešit 4 3 2 1 0
 - 10.5. mezi Vámi a vedoucím jsou špatné osobní vztahy (nedůvěra, neúcta, antipatie apod.) 4 3 2 1 0
 - 10.6. nadřízeného nezajímají Vaše názory 4 3 2 1 0

Děkuji Vám za spolupráci na tomto průzkumu

Tabulka souhrnných výsledků průzkumu

Číslo otázky	Varianty odpovědí					VAP
	4	3	2	1	0	
1.	6	14	0	0	0	3,3
2.1	9	9	0	1	1	3,2
2.2	2	6	3	6	3	1,9
2.3	2	9	4	4	1	2,35
3.	7	11	0	2	0	3,15
4.	6	14	0	0	0	3,3
5.	12	8	0	0	0	3,6
6.	8	10	0	2	0	3,2
7.1	10	4	0	6	0	2,9
7.2	5	11	2	0	2	2,85
7.3	8	6	3	2	1	2,9
7.4	5	5	3	5	2	2,3
8.1	2	5	0	10	3	1,65
8.2	4	10	1	4	1	2,6
8.3	13	2	0	5	0	3,15
8.4	0	3	5	10	2	1,45
9.	0	0	6	14	0	1,3
10.1	0	2	9	8	1	1,6
10.2	0	2	2	12	4	1,1
10.3	0	4	2	12	2	1,4
10.4	0	0	0	18	2	0,9
10.5	0	0	4	14	2	1,1
10.6	0	0	0	15	5	0,75